PARTNERS FOR PEOPLE

A Human Resource Adjustment and Development Strategy for the 1990s

Mutual Position of the Provinces and Territories

November 1989

90-00934/

Produced by the Ministère de la Main-d'oeuvre,
de la Sécurité du revenu et de la
Formation professionnelle du Québec
on behalf of the provinces and territories.

ISBN 2-550-20255-4

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION 5

1. DIVERSITY: A BASIC PREMISE 7

2. THE CHALLENGES OF THE 1990s: INVESTING IN PEOPLE 9

2.1 The Challenges 9

Investing in the skills of the existing workforce 9

Investing in the skills of displaced workers 9

Investing in skills for the long-term unemployed 10

Investing in basic and entry-level skills 10

2.2 Means to Meet Our Challenges 10

Enlarging access to training 11

Portability of credentials 11

3. FEDERAL INITIATIVES 13

Past Initiatives 13

Recent Initatives 14

4. TOWARDS A NEW PARTNERSHIP 17

5. CONCLUSION: PARTNERS FOR PEOPLE 19

INTRODUCTION

Over the next decade Canada will face the challenge of adapting to fundamental structural and skill changes as its economy moves from one historically dominated by resources to one rich in the new economic activity of the technology, service, and information sectors. Innovative approaches, indeed vision, will be required to deal with the structural changes resulting from the advent of new technologies and the globalization of markets.

The cornerstone of this transformation will be people — people with the skills necessary to take us into the XXI Century. With an aging population and a shrinking youth labour market, the problems of skills development will take on a completely new context. Older workers will have to be retrained, workers previously marginal to the labour market will have to be incorporated, while all workers will have to be given enhanced technical skills. It is the belief of the provinces and territories that collectively we are more than equal to the task.

Recent pronouncements by the Government of Canada indicate that it too is aware of the challenges of the 90s. The proposed changes to the *Unemployment Insurance Act* and the recent paper *Success in the Works* testify to a shift to a more active role in the labour market. Unfortunately, the design of federal programming is occurring in isolation from the planning activity of the provinces and territories. This lack of coordination holds out the potential for duplication and inefficiencies which can be ill-afforded.

For their part, the provinces and territories have a long history of involvement in their labour markets. This collective experience is summarized in this document which is effectively a call to action. The challenges identified can only be met through the close and ongoing co-operative action of those involved in the labour market and by developing new partnerships. What will be required is a broad coalition — the resources of the federal, provincial and territorial governments with the important expertise of both the entrepreneurial and labour segments of the private sector. Only with all the resources of Canadian society mobilized will we have the partnership needed to develop the skills required for Canada to perform as a dynamic economic power.

1 DIVERSITY: A BASIC PREMISE

The strategies adopted to deal with the Challenges of the 90s will have to be developed with one fundamental fact of the Canadian labour market in mind: diversity. This diversity in natural and human resources is reflected in our economies and social systems and is so basic to our character that it is often overlooked. However, from the provincial and territorial perspective, diversity must be the basic premise of any labour market strategy. Indeed, what it requires is not so much a labour market strategy, but a series of labour market strategies to deal with the problem of diversified labour markets. As the following examples illustrate, the concept of a single Canadian labour market is difficult to sustain.

- **Population:**
  In 1988, there were 54,000 people employed in Prince Edward Island. This contrasts with the 4,862,000 employed in the Ontario labour market.

- **Participation:**
  Dramatic regional differences exist. For example, the participation of women in the labour market varies from 45.3 % in Newfoundland to 63.9 % in Alberta.

- **Native Peoples:**
  The proportion of native populations in the territories and the prairie provinces stands in stark contrast to Newfoundland.

- **Immigration:**
  In 1988, Ontario attracted 55 % of immigrants, while the Atlantic provinces attracted a mere 1.5 %.

- **Educational Achievement:**
  The percentage of Canadians aged 15 and over with no more than 8 years of schooling varies from 10 % in Alberta to 26 % in Newfoundland.

- **Industrial Structure:**
  Most large businesses are concentrated in central Canada which contains 78.4 % of manufacturing enterprises with more than 50 employees.

- **Different Economies:**
  Provinces such as Prince Edward Island, Saskatchewan and Alberta remain heavily dependent upon primary production as compared with Ontario and Québec, which have large manufacturing sectors.

- **Occupational Structures:**
  Differences in economic bases are reflected in regional occupational structures. For example, primary sector employment accounts for only 3.5% of the total in Québec as compared with 20% in Saskatchewan.

- **Seasonality:**
  In Newfoundland, the July versus January employment figures fluctuate by as much as 30%. For Manitoba, the similar figure would be 6%.

- **Differing Resources:**
  Given the uneven distribution of natural resources, provinces like Saskatchewan are dominated by agriculture, while neighbouring Alberta is dominated by oil and natural gas production.

From the foregoing it can be seen that the Canadian labour market is not monolithic. Historically, the provinces and territories have developed measures to respond to these regional differences. Two examples will demonstrate this point.

As noted above, the Prairies contain sizeable native communities. With the devolution of native self-government there is a critical need for skilled professionals and para-professionals to run the machinery of self-government. Manitoba Education and Training offers a number of special programs to address this need by training native administrators and community service workers in community-based, post-secondary programs. These workers are desperately needed if native self-government is to become a reality.

By way of a second example, it should be noted that the unequal development inherent in the points described above has resulted in a higher incidence of unemployment in some regions of Canada. For example, the rate of youth unemployment in New Brunswick tends to be 5 to 10 percentage points higher than for Canada as a whole. To address this problem, a *Youth Strategy* has been developed in New Brunswick to assist young people between the ages of 15 to 24 in making the transition from school to the labour market.

The two examples employed here have been selected quite deliberately. First, they reflect the kinds of programs specially designed to address key concerns in these regions. More importantly, they are programs that reflect a high degree of federal-provincial co-operation. They are, therefore, programs that illustrate well what can be achieved when the concept of partnership is applied.

2 THE CHALLENGES OF THE 1990s: INVESTING IN PEOPLE

Canadian labour markets will have to react to these changes and will need to make a number of internal adjustments in order to respond to jobs in new areas, plant closures, new requirements, a general increase in skills levels, and the disappearance of some occupations. These will be the major labour market challenges for future decades. The importance of these challenges or investments, as the provinces and territories prefer to call them, will vary according to the province or territory and the impact on their respective markets. These challenges can be met if necessary actions are taken.

2.1 The Challenges

Investing in the skills of the existing workforce

The phenomenon of global markets and the advent of new technologies will create a need for higher skill levels. Canadian businesses, generally, will have to count on existing workers to meet these needs. The provinces and territories are convinced that increased qualifications for these employees can only be delivered by fostering a training culture in business and industry, through:

- active involvement in defining training needs, and in drafting, implementing and funding training measures;
- training programs and on-site apprenticeship programs offered by businesses;
- co-operation between business and public institutions to provide access to training not otherwise available to workers.

What is needed here is a broad spectrum of programs capable of meeting the needs of individuals in varying circumstances.

Investing in the skills of displaced workers

A layoff always creates a re-entry problem for the displaced worker. The provinces and territories believe that this problem can only be solved by:

- setting up adjustment mechanisms before a layoff takes place;
- offering easier access to programs, so workers can benefit immediately following a layoff and not several weeks later;
- greater flexibility and regional sensitivity in program design and delivery;

- changing unemployment insurance regulations, so workers can use severance pay in more effective ways, like reviving a failing business or developing entrepreneurial skills.

Investing in skills for the long-term unemployed

The long-term unemployed often have reduced employment opportunities because of age, limited education or too specific experience. This group also includes the disadvantaged in our society. The provinces and territories believe that we cannot ignore our long-term unemployed and must insure their re-entry into the labour market through:

- a major effort to improve adult literacy;
- an increase in entry-level skills;
- improved access to on-the-job training sessions, apprenticeship programs, training-readiness, and training programs;
- support measures for those in disadvantaged socio-economic groups.

Investing in basic and entry-level skills

New entrants, such as young people and immigrants, and re-entrants, such as women, find it particularly difficult to enter the labour market. The provinces and territories believe that it is important to provide these recruits with the entry-level skills needed to facilitate access to the market. This could be done by:

- more and closer collaboration with education and training institutions and the private sector in defining the needs of workers;
- improving the school-to-work transitional capabilities of secondary education;
- making young people aware of the advantages of education in order to reduce the dropout rate;
- providing adequate language training for immigrants.

2.2 Means to Meet Our Challenges

The challenges in the years ahead will be significant. The provinces and territories believe that new training needs and human resource adjustment will require:

- increased funding for human resource training programs;
- funding stability for institutional training;
- broader sources of funding, for example, training tax credits or training leave for workers;
- greater flexibility in funding arrangements.

Enlarging access to training

In order to remove obstacles limiting access to training programs, the provinces and territories believe that the following must occur in order to improve entry into training programs:

- a re-thinking of programs to make them more responsive to the individual needs of workers;
- adequate income support and access measures for participants (daycare, transportation, residential allowances,...);
- changes in admission requirements, for example, a reduction in the required unemployment period before entering a training program or allowing access to seasonal workers during the off season;
- better access to programs by reducing administrative red tape;
- simplifying programs and creating more effective labour market and career information systems;
- measures to integrate target groups (native persons, the disabled and visible minorities) by being more responsive to their particular needs.

Portability of credentials

The provinces and territories believe that the portability of credentials must be favored when possible. This portability will facilitate:

- occupational mobility;
- mobility from one job to another;
- inter-provincial mobility, particularly through a provincial-territorial qualification accreditation process, such as an expanded Red Seal program or measures as outlined in the *Education and Training Strategy of the Canadian Provinces and Territories* presented to the 1988 Annual Premiers' Conference.

3 FEDERAL INITIATIVES

Past Initiatives

A new era in federal labour market activity began in 1985 with the announcement of the *Canadian Jobs Strategy* (CJS). Under the CJS, the federal government took on a more proactive role with training assuming a larger component in its labour market interventions.

Ostensibly the CJS was based upon a set of principles for training and job creation, which were agreed upon at the 1985 First Ministers' Conference in Regina:

- training must be economic in orientation;
- emphasis must be placed on small businesses and support given to entrepreneurship;
- programs must be innovative and sufficiently flexible to address local and regional needs;
- there should be shared responsibilities between governments and the private sector;
- there should be commitment to equality of access; and
- programming should be simple, comprehensible and avoid useless duplication.

At a subsequent meeting of labour market ministers in Saskatoon, the federal government also pledged that the "real level" of federal funding for training would be increased.

The provinces and territories were and are highly supportive of these concepts and remain prepared to work co-operatively with the federal government to ensure that these principles are promoted.

Unfortunately, the dialogue that led to consensus in principle ended when it came time to translate these principles into programs. The CJS was designed unilaterally and, in the view of the provinces and territories, departed from the principles agreed to in Regina and Saskatoon. A few examples illustrate this point.

In practice the CJS was neither simple nor comprehensible. As the federal Auditor General pointed out in his 1987 report, its 6 programs had 15 separate objectives and 31 sub-objectives. The programs were accompanied by no less than 140 different forms which employed 18 different definitions of the term employer. Despite attempts to remedy these initial deficiencies in design, restrictive eligibility criteria and the operational procedure continue to make access to the CJS highly problematic.

Complementarity was a major issue. The CJS funded many private-sector trainers who duplicated public training programs without providing any assurance of quality training. Given the huge public investment in the community college system, the provinces and territories have fundamental difficulties with policies which effectively destabilize these institutions.

As for the pledge that the "real level" of training was to increase, expenditure and allocation levels for the CJS indicate the contrary. Indeed, actual expenditures by Employment and Immigration Canada for labour market programs at $2.2 billion in 1984-1985 were down to $1.4 billion[1] in 1985-1986, a 35% reduction. The level of expenditures was well below the $2.1 billion budget for the CJS for 1985-1986. Since then, CJS expenditures have remained at about the $1.4 billion level. A peripheral point, but one important in the context of the proposed restructuring of federal training programs, relates to underexpenditures due to start-up difficulties. Future losses from the training system cannot be tolerated, particularly when these funds are derived from Unemployment Insurance contributions.

What the experience with the CJS indicates is that it is not simply enough to agree in principle. Consultation must continue into the program design phase and beyond, so that all parties can be satisfied that principles are accurately translated into programs. Given the manner in which the recently announced *Labour Force Development Strategy* (LFDS) is being developed, the lesson of the CJS has not been learned. The provinces and territories are therefore deeply concerned that history is about to repeat itself.

Recent Initiatives

In the spring of 1989, the federal government announced the details of its new *Labour Force Development Strategy* in the federal Budget Speech, in Bill C-21 (*Act to amend the Unemployment Insurance Act and the Employment and Immigration Department and Commission Act*) and in the policy paper *Success in the Works*.

Last April, the federal Employment and Immigration Minister presented *Success in the Works*, which outlines the federal government's policies to enhance labour force development. This strategy is expected to re-allocate savings of some $1.3 billion in unemployment insurance benefits. Of this amount, about $800 million is to be used to increase human resource training activity by the private sector and to develop the job skills of the unemployed, and $515 million is to improve the UI system. At the same time, the federal government announced its intention of gathering the views of Canadians on new labour force programs and of launching a consultation process with its partners involved in labour force adjustment: labour, business, provincial-territorial governments, training institutions, special interest groups and individual Canadians.[2]

[1] From EIC Annual Reports (total expenditures minus expenditures under UI section 38).
[2] *Success in the Works*, A Policy Paper, Employment and Immigration Canada, April 1989, p. 5.

Federal Finance Minister Wilson announced in his *Budget Speech* in April, that the federal government was withdrawing from funding the UI program (which represents an initial savings of $2.9 billion) and would intervene only if the financial burden increased too rapidly. However, no guarantee was offered. Thereafter, funding will normally be the responsibility of employers and employees. It is not known, however, under which circumstances the federal Treasury will step in as a last resort lender.

Bill C-21 to amend the *Unemployment Insurance Act* and the *Employment and Immigration Department and Commission Act*, provides for a drafting and approval process of assistance programs financed by the UI system. This process is as follows: not later than November first of each year, the Minister of Employment and Immigration, after consulting with employer and union representatives that she has chosen, will remit a cost plan to the Governor in Council for approval prior to tabling it before Parliament. The cost of assistance plans are not to exceed 15% of the total UI budget (section 20, paragraph 5), which represents approximately $1.9 billion based on the 1989 forecast of expenditures. However, it is interesting to note that the Minister intends to maintain CJS expenditures at $1.8 billion.

While the provinces and territories would have welcomed the LFDS' commitment to increase federal expenditures for training and employment measures, they still have serious reservations concerning the way in which the details of these measures are to be defined. Under the LFDS an extensive private-sector consultation process has been launched to provide this definition. However, it is the belief of the provinces and territories that they should have been asked as partners to help in the drafting of the new strategy. To exclude the provinces and territories, who are not only the managers of the public training systems, but share responsibility for the competitiveness of their respective labour force, is to seriously jeopardize the planning process.

Before proceeding to describe the kinds of broad coalitions that are necessary to plan effectively for the Challenges of the 90s, the provinces and territories propose a number of principles that they have developed in response to federal initiatives under the CJS. Provinces and territories tabled with the federal government *Principles for a Multi-lateral Position on Training Agreements* in 1988 that applies to the wider partnerships proposed in this document. The federal government should bear in mind:

- Given the changing needs of the economy and the labour force, the real level of training supported by Canada must be increased;
- Public training institutions play a critical role in the preparation of skilled workers. Federal involvement in training should support and complement that system rather than compete with or duplicate it;
- The roles and responsibilities of the federal and provincial-territorial governments in training should be clarified in order to minimize duplication and client confusion;

- Multi-year financial stability is essential to enable public training institutions to design and implement effective skills training;
- Adequate income support is necessary to enable Canadians to participate in training/retraining programs;
- Federal eligibility criteria and administrative procedures must be more flexible in order to ensure that less advantaged Canadians are able to access appropriate skills training;
- Given their market-driven nature, provincial and territorial apprenticeship training systems must receive increased support.

The provinces and territories also consider that the following concerns should be addressed. These pertain to the UI reform and the federal government's withdrawal from funding.

- The provinces and territories are concerned about the withdrawal of the federal government from funding the UI program and its effect on the stabilizing role of the program.
- Guarantees should be forthcoming on its financial contribution to insure that any restructuring of UI will not result in a reduction of federal government investment in people.
- Given that the drafting and approval process for assistance plans under Bill C-21 is an annual one, the provinces and territories would like to see a three-year or five-year process to avoid instability in programming and planning.
- Assistance plans envisaged in Bill C-21 should be developed in partnership with the provinces, territories and private sector.
- As any further losses from the training system will be unacceptably damaging, the provinces and territories urge the federal government to spend the monies available for programs in the current year. If this cannot be done, the provinces and territories should find a way to hold these monies in reserve.

4 TOWARDS A NEW PARTNERSHIP

Under the Canadian Constitution responsibility for education and training is clearly assigned to the provinces and, by delegation, the territories also have this responsibility. To effectively carry out that responsibility in an era of rapid and unremitting change the provinces and territories will require the close and on-going co-operation of all those involved in the labour market. A new partnership is required that will include federal and provincial-territorial governments, the business community and organized labour. Over the past decades, the federal government has moved into the area of training and the result has been a number of approaches to address labour market problems, such as the CJS. Despite success in some areas, these arrangements have not been entirely satisfactory and will certainly not be equal to the task required in the future.

The provinces and territories would like to take this opportunity to put forward their position on the type of relations they should have with their different partners in the labour market. They envisage a new partnership that recognizes:

- the role and responsibility that each party has in developing a skilled Canadian labour force:
  - the federal government's role, in collaboration with the provinces and territories, to ensure a stable economic environment that will foster human resource development and employment;
  - the role that provinces and territories have in identifying and responding to the specific needs of regional labour markets, along with the private sector and with support from the federal government;
- a firm and stable financial commitment from the federal government to individual labour force initiatives of the provinces and territories. Training agreements are also integral components of this partnership.

Provincial governments have taken steps towards new forms of partnership, for example, British Columbia's Task Force on Employment and Training, Manitoba's Skills Training Advisory Committee, Ontario's Vision 2000, and Québec's Conseil Consultatif du travail et de la main-d'oeuvre and the Commissions de formation professionnelle. These experiments bear the seeds of the new partnership. Based on these experiments, the provinces and territories would recommend that futu : labour market planning be the product of a new partnership. Moreover, given the basic premise of this paper that diversity is the essence of Canadian labour markets, this partnership should reflect regional realities.

5 CONCLUSION: PARTNERS FOR PEOPLE

The adjustment needs of the Canadian labour force, particularly training and retraining, are considerable and will continue to grow beyond the year 2000. If we want to set the stage for the future, we will need increased investment. Because they have first-hand knowledge of the diversities of their own labour markets, the provinces and territories are integral to the design and delivery of special-focus programs that best respond to the particular needs of their labour markets.

Faced with these new challenges, the provinces and territories are looking forward to the federal government making certain commitments. **A commitment to join the provinces and territories in designing and developing human resource strategies adapted to economic needs. A commitment to adopt economic strategies that will help to stabilize labour markets. And finally, a commitment to support provincial and territorial initiatives for their work forces.** The initiatives of the provinces and territories will be based on prior consultation with their partners from the private sector in order to obtain a clear picture of the real demands of their labour markets.

Finally, the provinces and territories believe that the new partnership will allow for a more effective use of current resources and better adapted programs. This partnership will ensure more stability for funding, programming and training networks, and will be more responsive to the needs of Canadian labour markets. What this partnership will do is eliminate duplication and avoid wasting our resources. Within this new partnership, the private sector, the federal government, the provinces and the territories will be able to become real PARTNERS FOR PEOPLE.

Québec City
November 1989

PARTENAIRES POUR L'AVENIR

Stratégie d'adaptation et
de mise en valeur
des ressources humaines
pour les années 1990

Position commune
des provinces et territoires

Novembre 1989

**Préparé par le ministère de la Main-d'oeuvre,
de la Sécurité du revenu et de la
Formation professionnelle du Québec
au nom des provinces et territoires.**

ISBN 2-550-20255-4

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 5

1. LA DIVERSITÉ:
UNE PRÉMISSE FONDAMENTALE 7

2. LES DÉFIS DES ANNÉES 1990:
INVESTIR DANS LES RESSOURCES HUMAINES 9

2.1 Les défis 9

Investir dans les compétences des ressources en place 9

Investir dans les compétences des travailleurs licenciés 9

Investir dans les compétences des chômeurs de longue durée 10

Investir dans les qualifications de base et
dans les compétences requises à l'embauche 10

2.2 Les moyens de relever les défis 11

Améliorer l'accès à la formation 11

La reconnaissance des compétences 11

3. LES INITIATIVES FÉDÉRALES 13

Les initiatives passées 13

Les nouvelles initiatives 14

4. VERS UN NOUVEAU PARTENARIAT 19

5. CONCLUSION:
PARTENAIRES POUR L'AVENIR 21

INTRODUCTION

Au cours de la prochaine décennie, le Canada devra réaliser le tour de force de s'adapter à des changements structurels fondamentaux et répondre à de nouvelles exigences en termes de compétences, alors que son économie, autrefois dominée par les ressources, le sera davantage par l'activité nouvelle qui se manifeste dans les secteurs de la technologie, des services et de l'information. Il faudra des méthodes innovatrices, voire une vision de l'avenir, pour affronter les changements structurels que provoquent l'avènement de nouvelles technologies et la mondialisation des marchés.

La pierre angulaire de cette évolution sera les ressources humaines, des ressources humaines dotées des compétences voulues pour entrer de plain-pied dans le XXI[e] siècle. Étant donné le vieillissement de la population et la diminution du nombre de jeunes sur le marché du travail, les problèmes du développement des compétences s'inscriront dans un tout nouveau contexte. Il faudra recycler les travailleurs âgés, intégrer ceux qui vivaient auparavant en marge du marché du travail et donner à tous de meilleures compétences techniques. Les provinces et territoires sont persuadés qu'ensemble, ils seront vraiment à la hauteur de ces défis.

Les déclarations récentes du gouvernement du Canada indiquent que celui-ci a, lui aussi, conscience des défis des années 1990. Les modifications qu'il se propose d'apporter à la *Loi sur l'assurance-chômage* et la parution récente de l'énoncé de politique *Le Nouveau mode d'emploi* témoignent de son intention de jouer un rôle plus actif en matière de main-d'oeuvre. Malheureusement, la conception des programmes fédéraux se fait sans tenir compte de la planification des provinces et territoires. Cette absence de coordination ouvre la porte au dédoublement des efforts et à un manque d'efficacité que les provinces et territoires peuvent difficilement se permettre.

Les provinces et territoires interviennent depuis longtemps sur leur marché du travail respectif. Cette expérience collective est résumée dans le document que voici, qui constitue bel et bien un appel à l'action. Les défis actuels ne peuvent être relevés que par une coopération aussi étroite que constante de tous les intervenants sur le marché du travail et par la création de nouveaux partenariats. Ce qu'il faut, c'est une vaste coalition entre les ressources des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux conjuguée à l'expertise considérable des entrepreneurs et de la main-d'oeuvre du secteur privé. C'est seulement en mobilisant toutes les ressources de la société canadienne que nous obtiendrons le partenariat requis au développement des compétences grâce auquel le Canada pourra tenir le rôle d'une puissance économique dynamique.

1 LA DIVERSITÉ: UNE PRÉMISSE FONDAMENTALE

Il faudra élaborer des stratégies pour affronter les défis des années 1990 en ayant constamment à l'esprit l'une des réalités fondamentales du marché du travail canadien: sa diversité. Cette diversité, qui se manifeste tant dans les ressources naturelles que dans les ressources humaines, se reflète dans nos économies et nos systèmes sociaux, et elle est si inséparable de notre identité que nous l'oublions souvent. Pourtant, du point de vue des provinces et territoires, la diversité doit être la prémisse fondamentale de toute stratégie relative au marché du travail. En vérité, ce dont nous avons besoin en la matière, ce n'est pas tant d'une stratégie que d'une série de stratégies qui tienne compte de la diversité des marchés du travail. Comme le montrent bien les exemples suivants, l'idée d'un marché du travail canadien unique est difficile à défendre.

- **Population:**
  en 1988, 54 000 personnes occupaient un emploi à l'Île-du-Prince-Édouard comparativement à 4 862 000 en Ontario.

- **Activité:**
  on constate des différences considérables entre les régions. Ainsi, la participation des femmes au marché du travail va de 45,3 % à Terre-Neuve à 63,9 % en Alberta.

- **Autochtones:**
  la proportion d'autochtones des territoires et des Prairies diffère totalement de celle de Terre-Neuve.

- **Immigration:**
  en 1988, l'Ontario a attiré 55 % des immigrants alors que les provinces de l'Atlantique n'en ont attiré que 1,5 %.

- **Niveau de scolarité:**
  le pourcentage de la population de 15 ans et plus n'ayant pas plus de huit années de scolarité varie de 10 % en Alberta à 26 % à Terre-Neuve.

- **Structure industrielle:**
  la grande entreprise se concentre dans les provinces centrales où se trouvent 78,4 % des entreprises manufacturières qui emploient plus de 50 personnes.

- **Économies différentes:**
  des provinces comme l'Île-du-Prince-Édouard, la Saskatchewan et l'Alberta dépendent considérablement du secteur primaire, alors que le secteur manufacturier est très important en Ontario et au Québec.

- **Structures professionnelles:**
  les différences fondamentales des économies se reflètent dans les structures professionnelles régionales. Par exemple, les emplois du secteur primaire ne représentent que 3,5 % du total au Québec, mais 20 % en Saskatchewan.

- **Saisonnalité:**
  à Terre-Neuve, la variation du niveau de l'emploi peut atteindre 30 % entre juillet et janvier alors que cette variation est de 6 % au Manitoba.

- **Ressources différentes:**
  la répartition inégale des ressources naturelles a pour effet que l'économie de la Saskatchewan, par exemple, est dominée par l'agriculture alors que celle de la province voisine, l'Alberta, l'est par la production de pétrole et de gaz naturel.

Des lignes qui précèdent on peut déduire que le marché du travail canadien n'est pas monolithique. Par le passé, les provinces et territoires ont su élaborer des mesures pour répondre à cette diversité. Deux exemples illustreront ce point.

Comme nous le faisions remarquer, les Prairies comptent de considérables collectivités autochtones. La reconnaissance de l'autonomie des autochtones impose la présence de spécialistes et paraspécialistes compétents pour leur permettre d'assurer cette prise en charge. Le gouvernement manitobain offre une série de programmes spéciaux pour régler ce problème en formant, parmi les autochtones, des administrateurs et des travailleurs communautaires grâce à des programmes postsecondaires au sein des collectivités. Si l'on veut que l'autonomie politique des autochtones devienne une réalité, il faut absolument leur assurer la présence de tels travailleurs.

En guise de second exemple, notons que le développement inégal dont il est fait mention plus haut se traduit par une incidence plus élevée du chômage dans certaines régions du pays. Ainsi, le taux de chômage chez les jeunes est en général de cinq à dix points supérieur au Nouveau-Brunswick que dans l'ensemble du Canada. Pour régler ce problème, cette province a mis sur pied *Stratégie Jeunesse* afin d'aider les jeunes de 15 à 24 ans à effectuer la transition entre les études et le marché du travail.

C'est de propos très délibéré que nous avons choisi ces deux exemples. D'abord, ils témoignent de programmes expressément conçus pour répondre aux préoccupations essentielles de ces régions, mais surtout, ces programmes sont le fruit d'une sérieuse collaboration entre les gouvernements fédéral et provinciaux. Ils montrent donc bien ce que nous pouvons réaliser en mettant en pratique le partenariat.

2 LES DÉFIS DES ANNÉES 1990: INVESTIR DANS LES RESSOURCES HUMAINES

Les marchés du travail canadiens devront s'adapter à ces changements et, pour ce faire, procéder à plusieurs ajustements internes face à la création d'emplois dans de nouveaux domaines, aux fermetures d'usines, aux nouvelles exigences, au relèvement généralisé des qualifications et à la disparition de certains métiers. Ces bouleversements constitueront les principaux défis que les marchés du travail devront relever dans les prochaines décennies. L'importance de ces défis, ou de ces investissements, comme préfèrent les appeler les provinces et territoires, variera selon la province ou le territoire et selon les impacts qu'ils auront sur leur marché respectif. Divers moyens d'action permettront de relever ces défis.

2.1 Les défis

Investir dans les compétences des ressources en place

Le phénomène de la mondialisation des marchés et l'implantation des nouvelles technologies entraîneront des besoins nouveaux sur le plan de la qualification de la main-d'oeuvre. L'entreprise canadienne devra compter sur les ressources humaines en place pour répondre à ces besoins. Les provinces et territoires sont d'avis que l'amélioration des qualifications de cette main-d'oeuvre repose essentiellement sur le développement d'une « culture de formation » dans l'entreprise par:

- la participation active à la définition des besoins de formation, ainsi qu'à l'élaboration, à la mise en place et au financement des mesures dans ce domaine;
- l'instauration de programmes de formation ou d'apprentissage en milieu de travail dispensés par l'entreprise;
- la collaboration entre l'entreprise et les établissements publics pour offrir une formation autrement non accessible aux travailleurs.

Ce qui s'impose ici, c'est un vaste éventail de programmes pouvant satisfaire les besoins des personnes dans diverses circonstances.

Investir dans les compétences des travailleurs licenciés

Les licenciements posent toujours le problème de la réintégration dans le marché du travail de la main-d'oeuvre licenciée.

Les provinces et territoires estiment que la réinsertion des travailleurs exige :

- l'instauration de mécanismes d'adaptation avant la mise à pied effective ;
- l'assouplissement des critères d'admissibilité afin que les travailleurs puissent bénéficier des programmes dès leur mise à pied et non plusieurs semaines plus tard ;
- davantage de flexibilité et de sensibilité aux besoins régionaux dans la conception et la mise en oeuvre des programmes ;
- une révision de la réglementation de l'assurance-chômage, afin que les travailleurs puissent tirer profit plus utilement des montants qui leur sont versés à titre d'indemnités de cessation d'emploi, par exemple pour relancer l'entreprise ou développer des habiletés entrepreneuriales.

Investir dans les compétences des chômeurs de longue durée

Les perspectives d'emploi des chômeurs de longue durée sont souvent restreintes par leur âge, leur niveau d'instruction ou leur expérience trop spécifique. On trouve également dans ce groupe les membres de couches socio-économiques défavorisées de notre société. Les provinces et territoires sont d'avis qu'on ne peut laisser pour compte ces ressources humaines et qu'on doit assurer leur réinsertion dans le marché du travail par :

- un effort considérable pour combattre l'analphabétisme chez les adultes ;
- l'accroissement des compétences requises à l'embauche ;
- l'amélioration de l'accès de cette clientèle aux stages en milieu de travail, aux programmes d'apprentissage, à la formation préparatoire à la formation professionnelle et aux programmes de formation ;
- diverses mesures de soutien pour les membres des couches socio-économiques défavorisées.

Investir dans les qualifications de base et dans les compétences requises à l'embauche

Les nouveaux arrivants sur le marché du travail, par exemple les jeunes et les immigrants, et ceux qui y retournent, comme les femmes, trouvent leur insertion particulièrement difficile. Les provinces et territoires sont d'avis qu'il faut assurer à ces personnes les connaissances de base nécessaires à leur insertion. Cette démarche pourrait se faire grâce à :

- une collaboration plus étroite et plus forte entre les établissements d'enseignement et de formation et le secteur privé dans la définition des besoins de la main-d'oeuvre ;
- l'amélioration, au niveau secondaire, des moyens pour passer de l'école au marché du travail ;

- la sensibilisation des jeunes aux avantages de la scolarisation afin de réduire le taux d'abandon scolaire;
- la formation linguistique adéquate des immigrants et des immigrantes.

2.2 Les moyens de relever les défis

Les défis à relever au cours des prochaines années seront de taille. Les provinces et territoires estiment que les nouveaux besoins de formation et d'adaptation des ressources humaines nécessiteront:

- l'augmentation du financement des programmes de formation de la main-d'oeuvre;
- la stabilité du financement des programmes de formation en établissement;
- la diversification des sources de financement, par exemple crédits d'impôt à la formation ou congés-éducation;
- une plus grande souplesse dans les ententes relatives au financement.

Améliorer l'accès à la formation

Pour lever les obstacles qui limitent l'accès aux programmes de formation, les provinces et territoires estiment qu'il faut prendre les mesures suivantes:

- repenser les programmes pour les adapter davantage aux besoins individuels des travailleurs;
- soutenir adéquatement le revenu des participants et leur fournir des mesures d'accès (remboursement des frais de garderie, allocations de transport, allocations de séjour hors foyer, etc.);
- modifier les critères d'admission afin, par exemple, d'écourter la période de chômage requise avant l'entrée dans un programme de formation ou d'en permettre l'accès aux travailleurs saisonniers pendant leur période de chômage;
- faciliter l'accessibilité des programmes en réduisant les formalités administratives;
- simplifier les programmes et créer des systèmes plus efficaces d'information sur le marché du travail et les carrières;
- élaborer des mesures d'intégration de clientèles cibles (autochtones, personnes handicapées et minorités visibles), compte tenu de leurs besoins propres.

La reconnaissance des compétences

Les provinces et territoires sont d'avis qu'il faut favoriser chaque fois que possible la reconnaissance des compétences. Cette reconnaissance permet:

- la mobilité professionnelle;

- **la mobilité entre emplois;**
- **la mobilité interprovinciale, en particulier grâce à un mécanisme de reconnaissance des compétences établi et admis par les provinces et territoires, par exemple l'extension du programme *Sceau rouge* ou les mesures esquissées dans *Une stratégie d'éducation et de formation des provinces et territoires du Canada* présentée à la 29e Conférence annuelle des premiers ministres des provinces du Canada en 1988.**

3 LES INITIATIVES FÉDÉRALES

Les initiatives passées

L'activité déployée par le gouvernement fédéral relativement au marché du travail est entrée dans une nouvelle ère en 1985 avec l'annonce de *La Planification de l'emploi*. Dans le cadre de cette stratégie d'intervention sur le marché du travail, Ottawa joue un rôle plus proactif en matière de formation.

En apparence, *La Planification de l'emploi* reposait sur une série de principes à l'égard de la formation et de la création d'emplois, adoptés à la Conférence fédérale-provinciale des premiers ministres tenue à Regina en 1985:

- la formation doit avoir une orientation économique;
- il faut mettre l'accent sur les P.M.E. et soutenir l'entreprenariat;
- les programmes doivent être innovateurs et assez souples pour répondre aux besoins locaux et régionaux;
- les responsabilités doivent être partagées entre les gouvernements et le secteur privé;
- la stratégie doit favoriser l'égalité d'accès, et
- les programmes doivent être simples, compréhensibles et éviter les dédoublements onéreux.

À l'occasion d'une rencontre ultérieure des ministres responsables des questions relatives au marché du travail à Saskatoon, le gouvernement fédéral s'engagea en outre à augmenter le « niveau réel » du financement qu'il accordait à la formation.

Les provinces et territoires se montraient et se montrent toujours très en faveur de ces concepts et restent prêts à collaborer avec Ottawa pour favoriser l'application de ces principes.

Malheureusement, le dialogue qui déboucha en principe sur un consensus s'interrompit quand vint le moment de traduire les principes en programmes. *La Planification de l'emploi* fut conçue unilatéralement et, de l'avis des provinces et territoires, s'écartait des principes admis à Regina et Saskatoon. Nous illustrerons cet argument par quelques exemples.

En pratique, *La Planification de l'emploi* n'était ni simple ni compréhensible. Comme le faisait remarquer le vérificateur général du Canada dans son rapport de 1987, les six programmes de *La Planification de l'emploi* visaient 15 objectifs distincts et 31 sous-objectifs. Les programmes s'accompagnaient d'un nombre considérable de formulaires, 140 au total, où le terme « employeur » recevait 18 définitions différentes. On essaya bien de corriger ces défauts de conception, mais les critères d'admissibilité restrictifs et les

formalités administratives continuent à rendre extrêmement difficile l'accès à *La Planification de l'emploi*.

La complémentarité posait un problème de taille. Dans le cadre de la stratégie, le gouvernement fédéral finança de nombreux formateurs du secteur privé qui répétèrent exactement les programmes publics de formation sans garantir aucunement une formation de qualité. Étant donné qu'ils consacrent une énorme partie des deniers publics au réseau de collèges communautaires ou de cégeps, les provinces et territoires se heurtent à des difficultés fondamentales face à des politiques qui déstabilisent effectivement ces établissements.

Quant à l'engagement d'augmenter le « niveau réel » de la formation, il ne s'est pas concrétisé comme le montrent les dépenses et les budgets affectés à *La Planification de l'emploi*. De fait, les dépenses réelles consenties par Emploi et Immigration Canada aux programmes de main-d'oeuvre sont passées de 2,2 milliards de dollars en 1984-1985 à 1,4 milliard de dollars[1] en 1985-1986, soit une réduction de 35 %. Ainsi, pour l'année 1985-1986, le niveau des dépenses était très inférieur au budget prévu de 2,1 milliards de dollars de *La Planification de l'emploi*. Depuis, les dépenses de *La Planification de l'emploi* se chiffrent toujours à près de 1,4 milliard de dollars. Le solde non dépensé des sommes votées résultant de difficultés de mise en oeuvre pose un problème important dans le contexte de la restructuration des programmes fédéraux de formation. Nous ne pouvons plus tolérer que la formation soit à nouveau amputée d'une part de ses budgets, surtout quand ces fonds proviennent des cotisations d'assurance-chômage.

Ce que montre l'expérience de *La Planification de l'emploi*, c'est qu'il ne suffit pas de s'entendre en principe. La consultation doit se poursuivre jusqu'au stade de la conception des programmes et au-delà, afin que toutes les parties puissent avoir la conviction que les principes passent exactement de la théorie à la pratique. Étant donné la façon dont on élabore *Une Stratégie de mise en valeur de la main-d'oeuvre canadienne* annoncée récemment, la leçon de *La Planification de l'emploi* n'a pas été apprise. Par conséquent, les provinces et territoires craignent beaucoup que l'histoire ne se répète.

Les nouvelles initiatives

Le gouvernement fédéral a fait connaître, au printemps 1989, les détails de sa nouvelle stratégie de mise en valeur de la main-d'oeuvre dans le Discours du budget présenté à la Chambre des Communes par l'Honorable Michael H. Wilson, à l'occasion du dépôt du projet de loi C-21 (*Loi modifiant la Loi sur l'assurance-chômage et la Loi sur le Ministère et sur la Commission de l'emploi et de l'immigration*) et dans l'énoncé de politique *Le Nouveau mode d'emploi*.

[1] D'après les rapports annuels d'Emploi et Immigration Canada (l'ensemble des dépenses moins les dépenses en vertu de l'article 38 de la *Loi sur l'assurance-chômage*).

En avril dernier, la ministre de l'Emploi et de l'Immigration du Canada présentait *Le Nouveau mode d'emploi* qui expose les politiques adoptées par le gouvernement fédéral pour mettre en valeur la main-d'oeuvre. Cette stratégie prévoit la réaffectation d'environ 1,3 milliard de dollars d'économies réalisées sur les prestations d'assurance-chômage. De ce montant, près de 800 millions serviraient à appuyer les efforts de formation des ressources humaines du secteur privé et à développer les compétences professionnelles des personnes sans emploi, et 515 millions à améliorer le régime de l'assurance-chômage. À cette occasion, le gouvernement fédéral annonça son intention de solliciter l'opinion des Canadiens sur les nouveaux programmes de main-d'oeuvre et de tenir des consultations avec ses partenaires dans le processus d'adaptation: les travailleurs, les employeurs, les gouvernements provinciaux et territoriaux, les établissements d'enseignement, les groupes d'intérêt et des particuliers.[1]

Le ministre fédéral des Finances, M. Wilson, a par ailleurs annoncé dans son Discours du budget d'avril dernier que le gouvernement fédéral se retirait du financement du régime d'assurance-chômage (ce qui représente pour lui une économie initiale de 2,9 milliards de dollars) et n'interviendrait que si le fardeau financier augmentait trop rapidement, sans toutefois offrir de garantie. Dès lors, le financement du régime incomberait en temps normal aux employeurs et aux employés. Cependant, ce qui reste inconnu, c'est dans quelles circonstances le Trésor fédéral, devenu ainsi prêteur de dernier recours, verserait sa contribution.

Le projet de loi C-21, modifiant la *Loi sur l'assurance-chômage* et la *Loi sur le Ministère et sur la Commission de l'emploi et de l'immigration*, prévoit un mécanisme d'élaboration et d'approbation des plans d'assistance financés par le régime d'assurance-chômage. Ce mécanisme est le suivant : le 1er novembre de chaque année au plus tard, la ministre de l'Emploi et de l'Immigration, après consultation des représentants d'organisations patronales et syndicales qu'elle aura choisis, remettra un plan de dépenses au gouverneur en conseil pour fins d'approbation avant de le déposer devant le Parlement. Le montant des dépenses au titre des plans d'assistance ne pourra dépasser 15 % du budget total de l'assurance-chômage (article 20, paragraphe 5), ce qui représente environ 1,9 milliard de dollars d'après les prévisions de dépenses de 1989. Il est toutefois intéressant de noter que la ministre entend maintenir l'enveloppe actuelle de *La Planification de l'emploi* à 1,8 milliard de dollars.

Alors que les provinces et territoires auraient vu d'un bon oeil l'engagement d'augmenter les dépenses fédérales au chapitre des mesures de formation et d'emploi dans le cadre de la stratégie de mise en valeur de la main-d'oeuvre, ils émettent cependant de sérieuses réserves sur la façon dont vont s'élaborer les détails de ces mesures. Aux termes de cette stratégie, un important mécanisme de consultation avec le secteur privé a été mis en place pour définir les orientations, mais les provinces et territoires considèrent qu'ils auraient dû prendre part à l'élaboration de la nouvelle stratégie. Les exclure, eux qui, non

[1] *Le Nouveau mode d'emploi*, Énoncé de politique, Emploi et Immigration Canada, avril 1989, p. 5.

seulement gèrent les systèmes publics de formation, mais partagent la responsabilité de la compétitivité de leur population active respective, c'est mettre sérieusement en péril le processus de planification.

Avant de décrire les types de concertation générale nécessaires pour mieux relever les défis des années 1990, les provinces et territoires proposent plusieurs principes qu'ils ont élaborés en réponse aux initiatives du gouvernement fédéral dans *La Planification de l'emploi*. Ils ont déposé en 1988, devant le gouvernement fédéral, les *Principles for a Multi-lateral Position on Training Agreements* valables pour les partenariats plus larges proposés dans le présent document. Le gouvernement fédéral devrait se rappeler ces principes:

- étant donné l'évolution des besoins de l'économie et de la main-d'oeuvre, le niveau réel du soutien accordé à la formation par le gouvernement fédéral doit augmenter;
- les établissements publics de formation jouent un rôle crucial dans la préparation des travailleurs qualifiés. La participation d'Ottawa à la formation doit soutenir et compléter ce réseau au lieu de rivaliser avec lui ou de copier ses efforts;
- il faut tirer au clair les rôles et responsabilités des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux en matière de formation afin de limiter le plus possible le double emploi et de ne pas semer la confusion parmi les clients;
- une stabilité financière pluriannuelle est indispensable si l'on veut que les établissements publics de formation conçoivent et mettent en oeuvre des programmes de perfectionnement efficaces;
- un soutien au revenu approprié s'impose si l'on veut que les Canadiens participent aux programmes de formation et de recyclage;
- les critères fédéraux d'admissibilité et les procédures administratives doivent être plus souples pour que les Canadiens les moins favorisés aient accès à la formation professionnelle voulue;
- comme ils sont tributaires du marché, les systèmes provinciaux et territoriaux de formation en apprentissage doivent recevoir un soutien accru.

Les provinces et territoires considèrent également qu'il faut tenir compte des préoccupations mentionnées ci-dessous. Elles relèvent de la réforme de l'assurance-chômage et du désengagement financier du gouvernement fédéral.

- Les provinces et territoires s'inquiètent du désengagement du gouvernement fédéral au chapitre du financement du régime de l'assurance-chômage et de ses effets sur le rôle stabilisateur du régime.
- Le gouvernement fédéral devrait accorder des garanties quant à sa contribution financière afin qu'une réforme de l'assurance-chômage n'ait pas pour conséquence de réduire les investissements consentis par Ottawa au chapitre des ressources humaines.

- Le processus d'élaboration et d'approbation des plans d'assistance aux termes du projet de loi C-21 est annuel; les provinces et territoires aimeraient qu'il devienne triennal ou quinquennal pour éviter l'instabilité de la programmation et de la planification.
- Les plans d'assistance envisagés dans le projet de loi C-21 devraient être élaborés dans le cadre d'un partenariat avec les provinces et territoires ainsi qu'avec le secteur privé.
- Comme toute perte future subie par le système de formation causerait un tort inacceptable, les provinces et territoires incitent vivement le gouvernement fédéral à dépenser les montants votés pour les programmes pendant l'année courante. Si la chose est impossible, les provinces et territoires doivent trouver le moyen de conserver ces fonds en réserve.

4 VERS UN NOUVEAU PARTENARIAT

La Constitution canadienne attribue clairement les responsabilités en matière d'éducation et de formation aux provinces, et en vertu d'une délégation, les territoires exercent cette responsabilité. Pour jouer efficacement leur rôle à cet égard, à une époque de changements rapides et constants, les provinces et territoires auront besoin du concours étroit et permanent de tous les intervenants sur le marché du travail. Un nouveau partenariat s'impose entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, le monde des affaires et le mouvement syndical. Au cours des dernières décennies, le gouvernement fédéral s'est introduit dans le domaine de la formation en modifiant à plusieurs reprises les modalités de ses interventions sur le marché du travail, l'une des stratégies adoptées étant *La Planification de l'emploi*. Malgré quelques succès dans certains domaines, les mesures prises par le gouvernement fédéral n'ont pas été totalement satisfaisantes et ne seront certainement pas à la hauteur des défis de l'avenir.

Les provinces et territoires aimeraient profiter de l'occasion pour faire valoir leur position sur les relations qu'ils devraient entretenir avec leurs différents partenaires du marché du travail. Ils envisagent un partenariat nouveau qui reconnaîtrait:

- le rôle et les responsabilités qui incombent à chaque partie dans la mise en valeur d'une main-d'oeuvre canadienne qualifiée:
  - le gouvernement fédéral, de concert avec les provinces et territoires, établit des conditions économiques stables qui favorisent le développement de la main-d'oeuvre et de l'emploi;
  - les provinces et territoires déterminent les besoins spécifiques des marchés du travail régionaux et voient à y répondre, avec le secteur privé et avec le soutien du gouvernement fédéral;
- le gouvernement fédéral doit prendre des engagements financiers fermes et stables à l'égard des initiatives prises par chaque province et territoire en matière de main-d'oeuvre. Les ententes relatives à la formation font également partie de ce partenariat.

Les gouvernements provinciaux ont déjà fait un pas vers de nouvelles formes de partenariat. Ainsi, la Colombie-Britannique a mis sur pied le Groupe de travail sur l'emploi et la formation (Task Force on Employment and Training), le Manitoba a son Conseil consultatif sur la formation des compétences (Skills Training Advisory Committee), l'Ontario a lancé l'opération « Vision 2000 » et le Québec dispose de son Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre et de ses commissions de formation professionnelle. Ces expériences portent en elles le germe du nouveau partenariat. Tirant profit de ces expériences, les provinces et territoires recommandent qu'à l'avenir, la planification de la main-d'oeuvre soit le fruit d'un nouveau partenariat. De plus, étant donné le postulat sur lequel repose le présent document, à savoir que la diversité est l'essence même des marchés du travail canadiens, ce partenariat devrait refléter les réalités régionales.

5 CONCLUSION: PARTENAIRES POUR L'AVENIR

Les besoins d'adaptation de la main-d'oeuvre canadienne, notamment en matière de formation et de recyclage, sont considérables et ne cesseront de croître d'ici le début du XXI^e siècle. Si nous voulons préparer l'avenir, il faudra y consacrer plus de ressources qu'actuellement. Étant les mieux placés pour constater la diversité de leurs marchés du travail, les provinces et territoires doivent être associés à la conception et à la mise en oeuvre de programmes visant le développement des ressources humaines.

Face aux nouveaux défis à relever, les provinces et territoires souhaitent que le gouvernement fédéral prenne certains engagements. **L'engagement d'associer les provinces et territoires à l'élaboration et à la mise au point de ses stratégies en matière d'adaptation de la main-d'oeuvre aux besoins de l'économie. L'engagement de maintenir des politiques économiques permettant de stabiliser le marché du travail. Et enfin, l'engagement d'appuyer les initiatives provinciales et territoriales à l'égard de leur marché du travail respectif.** Les initiatives des provinces et territoires reposeront sur la consultation préalable de leurs partenaires du secteur privé aux fins de définir clairement les exigences réelles de leurs marchés du travail.

Les provinces et territoires estiment que le nouveau partenariat permettra une meilleure utilisation des ressources en place et la création de programmes mieux adaptés. Ce partenariat assurera une plus grande stabilité du financement, de la programmation et des structures de formation et répondra mieux aux besoins des marchés du travail du Canada. En tout état de cause, il supprimera le double emploi et le gaspillage des ressources. C'est ainsi que, le secteur privé, les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux deviendront de véritables PARTENAIRES POUR L'AVENIR.

Québec
Novembre 1989